

Percepción docente sobre la gestión escolar de la Nueva Escuela Mexicana en Tamaulipas.

Teachers' Perception of School Management in the New Mexican School in Tamaulipas.

MÁRQUEZ DE LEÓN, Erik¹ y LARA GUERRERO, José Francisco²

Márquez de León, E. y Lara Guerrero, J. F. (2025). Percepción docente sobre la gestión escolar de la Nueva Escuela Mexicana en Tamaulipas. *RELAPAE*, (23), pp. 140-154.

Resumen

El estudio tiene como objetivo analizar las repercusiones derivadas de la política de gestión escolar de la Nueva Escuela Mexicana en el logro de los aprendizajes, y si dichos cambios han contribuido de manera significativa o no a la mejora de la calidad educativa desde la percepción de profesores de educación básica en Tamaulipas durante el ciclo escolar 2024-2025. Se utiliza el enfoque cuantitativo, muestreo convencional y se aplicó un cuestionario que integra preguntas en las categorías: conocimiento acerca de la política, procesos de gestión escolar, cambios generados por la política y logro de aprendizajes y mejora continua de la calidad. En los resultados, los participantes conocen poco la política porque la intencionalidad se va distorsionando hasta aterrizar en las escuelas como "teléfono descompuesto" provocando incertidumbre entre ellos sobre la forma de trabajar la gestión en la NEM; los procesos de gestión que promueve la política muestran limitaciones del liderazgo autoritario de directores que deciden por intereses personales o de subgrupos con poder en el centro y no en atención a la calidad; predomina el modelo de gestión estratégico no por ser la mejor opción para resolver problemas, sino porque permite mostrar evidencias solicitadas por la SEP sobre la existencia de la gestión y CTE; los cambios provocados por la política en la gestión son poco significativos por falta de armonización con la realidad de los centros; y se construyen pocos ambientes propicios para el aprendizaje afectando la calidad. Se concluye que, se deben valorar los cambios que pretende generar la política en las instituciones para fortalecer la gestión escolar porque es una herramienta potente para que los integrantes de la escuela con visión integradora construyan socialmente escenarios idóneos contextualizados para lograr los aprendizajes y decidir colegiadamente ante eventos que surjan para ir mejorando continuamente a favor de la calidad.

Palabras Clave: Política de gestión escolar, Nueva Escuela Mexicana, profesores de educación básica, procesos de gestión, cambios organizacionales, logro de aprendizajes y mejora de la calidad educativa.

Abstract

This study aims to analyze the impact of the New Mexican School's school management policy on learning achievement and whether or not these changes have significantly contributed to improved educational quality, as perceived by elementary school teachers in Tamaulipas during the 2024-2025 school year. A quantitative approach, conventional sampling, was used, and a questionnaire was administered that integrates questions in the categories: knowledge about the policy, school management processes, changes generated by the policy, and learning achievement and continuous quality improvement. The results show that participants have little knowledge of the policy because its intentionality is distorted until it reaches schools as a "broken telephone," causing uncertainty among them about how to work on management in the NEM. The management processes promoted by the policy show limitations of the authoritarian leadership of principals who decide based on personal interests or those of subgroups with power at the center rather than with regard to quality. The strategic management model predominates, not because it is the best option for solving problems, but because it allows for the evidence requested by the SEP regarding the existence of management and CTE. The changes brought about by the policy in management are insignificant due to a lack of alignment with the reality of the schools; and few environments conducive to learning are created, affecting quality. It is concluded that the changes that the policy seeks to generate in institutions to strengthen school management should be valued because it

¹ Universidad Autónoma de Tamaulipas, México / ermarquez@docentes.uat.edu.mx / <https://orcid.org/0000-0002-1407-0312>

² Universidad Autónoma de Tamaulipas, México / jflarag@docentes.uat.edu.mx / <https://orcid.org/0009-0000-7552-9978>

is a powerful tool for school members with an integrative vision to socially construct ideal contextualized scenarios to achieve learning and to make collective decisions regarding events that arise, in order to continuously improve for quality.

Keywords: School management policy, New Mexican School, elementary school teachers, management processes, organizational changes, learning achievement, and improving educational quality.

Introducción

La política de gestión escolar en la Nueva Escuela Mexicana (NEM) implementada desde 2019 se ha convertido, en el discurso e intencionalidad normativa, en un instrumento clave para que los miembros de las escuelas de educación básica en México atiendan y resuelvan en conjunto problemas académicos y administrativos que afectan los procesos de enseñanza-aprendizaje y la calidad de la educación. Sin embargo, se carece de estudios con rigor científico e información valida, incluso de la misma Secretaría de Educación Pública (SEP), que permita asociar con mayor claridad dichas pretensiones gubernamentales en las prácticas reales de gestión que realizan los actores en diferentes contextos, lo cual abre una brecha importante por atender desde la investigación educativa la relación entre la ideología-política de la gestión y lo que se comprende y hace desde los agentes como los profesores que desempeñan un rol determinante en los resultados de dicha acción del gobierno.

Existe evidencia de que los problemas educativos que tendrían que ser abordados desde la gestión promovida por la NEM aún no han tenido los logros esperados en educación básica, por ejemplo, en los resultados de evaluación de los aprendizajes de la prueba PISA del 2022, a estudiantes de 15 años que están por terminar el nivel básico, organizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), donde participó por última vez México, en cada una de las áreas de matemáticas, lectura y ciencias se obtuvo una mala puntuación por debajo de la media, ubicándose en la posición 35 de 37 países. También fue la tercera nación peor evaluado en matemáticas y lectura, mientras que en ciencia fue el peor. Se obtuvieron los resultados más bajos en la historia de su participación desde el 2000 (OECD, 2023).

Además, según las cifras más recientes reportadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2024) en el ciclo escolar 2023-2024, el abandono escolar en primaria era de 0.1% y en secundaria 2.9%, la reprobación en primaria fue de 0.6% y en secundaria 3% y la tasa terminal en primaria era 97.1% y en secundaria 90.8%. Los datos revelan que no se cumple el derecho a la educación que marca la constitución, tarea pendiente de la gestión escolar. Lo anterior pone en duda que exista una relación estrecha entre la intencionalidad de la política de gestión escolar y el sentido y actuación de los miembros de los centros educativos por dar respuesta a los problemas de acuerdo con los principios y formas de proceder que establece esta política nacional.

En este sentido, el problema que se plantea es la falta de pertinencia en las estrategias de gestión que llevan a cabo los actores en la escuela porque se parte de la idea que existen limitaciones en las concepciones y desconocimiento entre el objetivo de la política y la manera de operar la gestión en la complejidad de los planteles afectando el logro de los aprendizajes y la calidad. En consecuencia, la política de gestión escolar no es efectiva en las prácticas y procesos de gestión que hacen los sujetos al intentar atender los diversos problemas en la institución.

Por esta razón, es necesario adentrarse a la realidad vivida por los profesores como principales agentes durante la gestión escolar, recuperar sus percepciones para dar cuenta del entramado de acontecimientos que ocurren al hacer gestión y evidenciar los procesos, cambios y repercusiones de la política en la formación y educación brindada.

Para abordar el tema con precisión, se ha elegido el caso de las escuelas del Estado de Tamaulipas, ubicado en el noreste de México, ya que representa de manera legítima las pretensiones gubernamentales del desarrollo de la política de gestión escolar. Por lo tanto, el estudio tiene como objetivo analizar las repercusiones de la política de gestión escolar de la NEM en el logro de los aprendizajes, y si dichos cambios han contribuido de manera significativa o no a la mejora de la calidad educativa desde la percepción de los profesores de educación básica en Tamaulipas durante el ciclo escolar 2024-2025.

Es necesario tener en cuenta que desde finales de los años ochenta con el paso del Estado Benefactor al Estado Neoliberal, la Nueva Gestión Pública, el Sistema Nacional de Planeación Democrática y la School Based Management se fue montando un esquema que establecería las condiciones para el diseño e implementación de la política de gestión escolar con la finalidad de optimizar los recursos públicos que recibían las escuelas y utilizarlos de manera adecuada para mejorar la calidad.

Como tal, la política en educación básica en México se implementó en 1997 al crearse el proyecto escolar “La Gestión en la Escuela Primaria”, a fin de impulsar un nuevo modelo para construir un marco de gestión en torno a las escuelas acercando la toma de decisiones (del Castillo, 2012), impulsar un trabajo colectivo y autónomo entre profesores y directivos que por medio de un diagnóstico identificaran el problema del rendimiento académico y se atendiera mediante un plan de acción.

En el 2001 en el Programas de Escuelas de Calidad (PEC) se fortalecieron los procesos de gestión escolar apoyándose en la planeación de la escuela orientando la mejora de las dimensiones pedagógica, organizacional, administrativa y social. Se incorporaron instrumentos de financiamiento directo a los centros (INEE, 2018). En el 2013, en el programa “La Escuela al Centro” se incorporó un esquema general de fortalecimiento de la autonomía en los procesos de gestión escolar con los componentes normativos, institucionales y de orden curricular.

Para el 2019, el Gobierno Federal presenta la NEM como una manera distinta de formar a los estudiantes de educación básica bajo los principios y valores que promueven la identidad nacional. En el escenario de este modelo educativo la política de gestión escolar se reconfigura y asume un discurso en el cual se concibe como una actividad participativa, democrática y abierta que requiere del compromiso de los integrantes de la escuela y la sociedad. La gestión escolar se orienta desde el trabajo colaborativo con el propósito de construir comunidades de aprendizaje, generando espacios para el diálogo priorizando el aprendizaje de los estudiantes.

Como se puede apreciar la política de gestión escolar ha sufrido algunos cambios en su concepción y mecanismos de implementación ocasionados por las ideologías políticas del gobierno federal, necesidades y demandas de los actores conforme se experimentaba la política en la realidad de las escuelas, aunque cabe aclarar que el estudio se centra en el escenario de la NEM que sigue vigente actualmente. En este sentido, dicha política se vuelve un fenómeno educativo susceptible de ser considerado como objeto de estudio.

En la literatura existen algunos estudios similares. El trabajo realizado por González (2017) establece el nivel de asociación entre la práctica docente y gestión escolar respecto al desempeño académico de los alumnos de educación primaria. Se asume que los docentes mediante la gestión escolar influyen en el desempeño de alumnos y directivos, por lo tanto, deben crear mecanismos que favorezcan el sentido pedagógico de su función en lugar de ser figuras ligadas a la burocracia. Mientras que el estudio elaborado por Álvaro (2020) analiza estadísticamente la correlación positiva entre la gestión y la calidad en escuelas de nivel básico, determinando la relación en la gestión administrativa y pedagógica, convivencia, participación escolar y cooperación, y seguridad escolar donde los profesores mediante la gestión determinan el éxito de los aprendizajes y de la calidad. Por su parte, el estudio de García, Juárez y Salgado (2023) analizan la gestión escolar y la calidad, donde la interrelación de ambas se alcanza al integrar esfuerzos en los procesos de enseñanza, vinculación con la sociedad y con recursos tecnológicos y financieros suficientes para mejorar el servicio educativo.

A diferencia de las investigaciones antes mencionadas, en el presente estudio se recupera la experiencia vivida de los docentes para comprender el fenómeno, con ello se abre la posibilidad de analizar la “caja negra” de la gestión escolar para explicar los sucesos que ocurren en la relación dinámica entre dicha política y los profesores. Para esto, se establece una estructura del documento que inicia con elementos teóricos sobre la gestión escolar, la política en la NEM y la relación con los aprendizajes y calidad. Después se muestra la metodología, análisis y discusión de los resultados, así como las conclusiones.

Marco teórico

Concepción, modelos y dimensiones de la gestión escolar.

En la literatura existen diferentes concepciones sobre la gestión escolar que permiten comprender y dimensionar la manera en que los actores llevan a cabo las actividades en la escuela con la intención de cumplir las pretensiones de la política de gestión escolar en el escenario de la NEM.

La gestión escolar es definida por Antúnez (1993) como “el conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de los objetivos institucionales” (p. 23). Mientras que Farfán y Reyes (2017) la asumen como “una manera por la cual se llevan a cabo múltiples actividades y procesos educativos articulados entre sí para responder a distintas necesidades de los alumnos, docentes y comunidad educativa que respondan a objetivos particulares diseñados por diferentes centros educativos” (p. 53).

Lo anterior sugiere que en este estudio se entienda la gestión escolar como el conjunto de esfuerzos que realizan los miembros de las escuelas de educación básica en Tamaulipas por articular los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos disponibles a favor del logro de los aprendizajes y la mejora continua de la calidad en un determinado contexto educativo influenciado por la situación económica, social y cultural de las comunidades en el marco de las disposiciones normativas de la NEM.

A partir de la segunda mitad del siglo XX se ha logrado consolidar la gestión como campo disciplinar, esto ha permitido comprender la importancia de la organización en las escuelas para el logro de los objetivos educacionales y con ello distinguir las formas de actuar de la comunidad educativa en respuesta a las pretensiones e ideales de la educación nacional propiciado el desarrollo de una serie de modelos de gestión que brinda un marco de referencia para comprender el modelo que se configura en la NEM.

Aunque existen diversas propuestas de modelos de gestión escolar, la clasificación realizada por Cassasus (2000) fleja particularidades del modelo acuñado en la política de gestión escolar. Normativo, la gestión y decisiones están orientadas a lograr las estrategias institucionales para cumplir con la planeación de la escuela en sintonía con las reglas establecidas por la SEP en la NEM; prospectivo, se planea y gestiona para anticiparse a eventos futuros que interesan a los integrantes de la escuela; estratégico, la gestión se realiza mediante la integración y optimización de los recursos disponibles para lograr los objetivos y metas constituidos en la planeación institucional; estratégico situacional, la gestión se diseña y ejecuta dependiendo de las propiedades que componen las situaciones que se van manifestando en la escuela con los recursos los recursos apropiados; calidad total, la gestión se enfoca en buscar la mejora continua de los procesos académicos y administrativos para brindar en términos de resultados una educación de excelencia, satisfaciendo las demandas de los actores; reingeniería, la gestión se centra en modificar radicalmente procesos y aspectos de la organización para mejorar drásticamente la eficiencia y eficacia de la escuela; y comunicacional, la gestión parte del lenguaje en la interacción como herramienta fundamental para solucionar los problemas y lograr los objetivos del plantel.

La gestión escolar se estructura en las dimensiones: áulica o pedagógica-didáctica, se refiere a los esfuerzos colectivos que favorecen los procesos de enseñanza-aprendizaje en el salón o espacios en la escuela que requieren el manejo de la planeación y estrategias didácticas, teorías pedagógicas y uso de las tecnologías para los aprendizajes; administrativa, se relaciona con la capacidad de los actores para optimizar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles para alcanzar los objetivos institucionales; organizacional, abarca los asuntos internos de la escuela indispensables para operar como la definición de la estructura formal y funciones de los puestos; y comunitaria, se enfoca en la relación entre la escuela con la sociedad, asociado a las actividades que favorezcan este vínculo dado que en la escuela se proyectan las soluciones a los problemas del entorno y promueve la cultura (Pozner, 2000; Ramírez, 2020; Cárdenas, et al., 2022).

Política y procesos de gestión escolar de la NEM en los centros de educación básica.

La política de gestión escolar surge cuando se establece la NEM como parte de las reformas educativas del presidente Andrés Manuel López Obrador en el 2019 que eliminaban las políticas establecidas en el 2013 en el sexenio de Enrique Peña Nieto consideradas como reformas administrativas y no académicas.

En el ciclo escolar 2019-2020 empezó una nueva era bajo las ideas y principios de la NEM que buscaba unir esfuerzos por una educación inclusiva, diversa y de calidad, privilegiando la atención a los grupos vulnerables para alcanzar la equidad e igualdad en el Sistema Educativo Nacional (SEN) (SEP, 2019). La NEM impulsó la política de gestión escolar con el objetivo de propiciar espacios de interacción entre los integrantes de las escuelas para que dialoguen y tomen decisiones racionales a fin de resolver los asuntos académicos y administrativos que influyen en la mejora de la calidad de la educación de las niñas, niños y jóvenes. Los procesos de gestión escolar se deben caracterizar por ser democráticos, participativos y abiertos que implique el compromiso efectivo de todos sus miembros y de la comunidad (SEP, 2019).

En la propuesta gubernamental se asume que la interacción entre los directivos, profesores, padres de familia, comunidad y estudiantes en la gestión escolar es fundamental para el lograr los objetivos de la NEM. Los actores bajo el liderazgo de las autoridades incorporan en la planeación institucional los temas por atender que aquejan a la escuela, difunden las decisiones, gestionan mediante la comunicación y construyen las actividades escolares de calidad.

La gestión escolar prioriza el trabajo colaborativo y valora las opiniones de los actores porque su formación y experiencias vividas en el SEN permiten construir comunidades de aprendizaje que favorecen la generación de propuestas racionales a favor de la formación integral de los estudiantes.

Los Consejos Técnicos Escolares (CTE) son un medio para promover el trabajo colaborativo, pero no es la única forma de hacer gestión escolar, ya que se realiza cada día en la escuela al ir resolviendo lo que se va presentando en los

procesos académicos y administrativos. Así que, los CTE son una parte importante de la política, pero no representa la totalidad de esta en la realidad educativa de las escuelas (Luna, 2022).

La gestión escolar tiene que realizarse bajos los principios de la NEM, por lo tanto, las decisiones deben beneficiar la práctica docente, fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje, promover actividades de vinculación entre escuela y comunidad generando arraigo a la vida local, reflexionar sobre las acciones dirigidas a los eventos porque la retroalimentación ayuda a decidir apropiadamente ante a situaciones futuras.

En suma, la política y procesos de gestión escolar en la NEM se fundamenta en el sello característico del enfoque humanista, en el derecho a la educación, prioriza el trabajo colectivo, la participación de los actores, la incorporación de la comunidad en los procesos formativos, la evaluación del trabajo de los miembros de la escuela, la retroalimentación para tomar mejores decisiones, con esto busca la excelencia educativa para las niñas, niños y jóvenes de educación básica en México.

Cambios organizacionales generados por la Política de Gestión Escolar.

La política de gestión escolar de la NEM provoca cambios organizacionales que repercuten en la excelencia educativa, de ahí que los actores deben tener la capacidad de trabajar en colectivo para responder a dichos eventos implementando acciones que mejorar las estructuras normativa, recursos, funciones del personal, comunicación y vinculación social de la escuela, recursos pedagógicos-didácticos, el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje y el rendimiento académico. La manera de afrontar dichos cambios configura el entorno laboral y cultural de la escuela.

En seguida se mencionan algunos cambios que promueve la gestión escolar por dimensión: en el aula, ajustes a la planeación didáctica con enfoque inclusivo para atender la diversidad, incorporación de distintos instrumentos de evaluación y estrategias de retroalimentación, diseño de estrategias de comunicación y ajustes en el manejo de recursos didácticos (Castro, Clemenza y Araujo, 2014); en la administración, la contratación de personal docente y administrativo, ajustar rubros y cantidades distribuir los recursos en el plan financiero de la escuela, modificaciones en la asignación y uso de los recursos materiales y compra de recursos tecnológicos para actividades administrativas y académicas (Samperio y Cáceres, 2024); en lo organizacional, modificaciones en el organigrama de la institución, ajustes en la forma de participar y tomar decisiones y replantear las estrategias de comunicación al interior y exterior del plantel (Constanza, 2013); comunitaria, ajustes en las estrategias de participación de los padres de familia en los procesos de enseñanza-aprendizaje de sus hijos, modificaciones en las actividades de ayuda social que contribuyen en la formación de los alumnos y adaptación de los contenidos de las materias para que reflejen la realidad del entorno donde viven los estudiantes (Marcos, 2024).

La gestión escolar orientada a la mejora continua de la calidad educativa.

La política de gestión escolar en la NEM pretende alcanzar la calidad educativa por medio del enfoque de la mejor continua en educación básica donde las niñas, niños y jóvenes se forman en las fases 1 a la 7, lo que representa el desarrollo de los aprendizajes clave para el resto su trayecto en el SEN que serán la base para su óptimo desempeño en la sociedad y mercado laboral.

La calidad de la educación es concebida de diferentes maneras. Chavarría y Borrell (2018) consideran que es “el resultado de una valoración integrada, y su apreciación depende, en gran medida, de la persona que emite su juicio valorativo, de sus objetivos, de sus intereses y de sus criterios” (p. 9). Por su parte Bolaño y González (2023) afirman que la calidad educativa “es un concepto complejo que puede ser percibido de diferentes maneras según los diferentes enfoques teóricos y las perspectivas de los actores implicados en el proceso educativo” (p. 3).

Lo anterior sugiere que la mejora de la calidad educativa no sea aquella que se queda escrita en el papel o discurso, sino que se demuestra cuando todos los miembros de la escuela la construyen socialmente de manera cotidiana al momento de gestionar las actividades correspondientes a sus funciones en atención a la buena formación de los alumnos evidenciada por los aprendizajes. Precisamente, se define por aprendizaje significativo la apropiación, desarrollo y aplicación de los conocimientos logrados por los estudiantes en su vida cotidiana debido a la gestión oportuna de los actores en especial del trabajo docente (Baque y Portilla, 2021).

Cabe mencionar que existen diferentes percepciones sobre la calidad entre los miembros de un centro educativo porque están determinadas por la formación, ideología el deber ser de la educación, función laboral, poder, autoridad, entre

otros aspectos, sin embargo, la diversidad de miradas enriquece la comprensión y análisis de la política de gestión escolar. En este sentido la calidad es multifactorial y multidimensional.

El enfoque de la mejora continua de la calidad educativa permite sintonizar con las particularidades del ámbito educativo porque se parte de la idea que en la medida que los miembros de la escuela lleven a cabo acciones para ir avanzando en los procesos académicos y administrativos, sin detenerse, estarán más cerca de alcanzar la calidad al cumplir con los aprendizajes esperados, la formación integral y el perfil de egreso de los estudiantes.

Por lo tanto, la gestión escolar debe ser el punto de encuentro medular donde se cruzan, entrelazan y construyen las acciones de los integrantes del plantel, independientemente de la posición y funciones que tengan, lo importante es hacer de la mejor manera posible el trabajo que corresponde a cada actor y abonar a la labor de los otros para moldear una buena educación en cumplimiento de la misión y visión del centro educativo con la comunidad y el país.

Metodología

Se utiliza el enfoque cuantitativo y alcance explicativo porque se busca analizar las repercusiones de la política de gestión escolar en el logro de los aprendizajes de los alumnos de educación básica. El diseño de la investigación es no experimental de tipo transversal ya que no se altera el entorno de los participantes para la obtención de los resultados en una sola aplicación de instrumento, las respuestas son únicas y verdaderas. Se asume que las percepciones de los sujetos provienen de la diversidad de configuraciones que se han construido entre ellos debido a las diferencias en la formación, intereses personales, profesionales y colectivos en la escuela, el puesto de trabajo, experiencias vividas con la política y procesos de gestión escolar que determinan sus pensamientos al respecto (Arauz, Véliz, Sarco y Campoverde, 2022).

El muestreo es por conveniencia ya que se seleccionaron a 60 profesores de educación básica de Tamaulipas, de los cuales: 20 zona norte, 20 zona centro y 20 zona sur. Se tomó esta decisión por cuestiones de recursos económicos, la inseguridad social que prevalece y las largas distancias entre los municipios debido a la extensión territorial del Estado (Otzen y Manterola, 2017). La muestra es representativa porque refleja el sentir de los docentes de diferentes lugares de la entidad federativa, cuyos resultados pueden ser considerados como un referente de lo que puede estar pasando con la política de gestión escolar desde la mirada de los profesores en otras escuelas de Tamaulipas y del país.

Para elegir a los maestros en el trabajo de campo se tomaron en cuenta los siguientes criterios: estar activo frente a grupo durante el período escolar 2024-2025 y aceptación y fácil acceso para recuperar la información. Se les aplicó un cuestionario de manera virtual por medio del software Microsoft forms, que se estructuró en las categorías conocimiento acerca de la política de gestión escolar, procesos de gestión escolar, cambios generados por la política de gestión escolar y logro de los aprendizajes y la mejora continua de la calidad educativa; asimismo la escala de medición en cada ítem es mucho, poco y nada. Dicho instrumento fue validado por expertos en el tema y para el tratamiento y analizar la información se utiliza el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Análisis y discusión de resultados

En este apartado se analizan y discuten los resultados obtenidos en cada una de las categorías del estudio con la finalidad de profundizar en la comprensión del fenómeno educativo en cuestión. Se aplicó el cuestionario a 60 profesores de educación básica, de los cuales 58% son mujeres, 38% hombres y 3% otro. El rango de edad de los participantes fue de 7% de 18 a 25 años, 17% de 26 a 35 años, 23% de 36 a 45 años, 33% de 46 a 55 años y 20% de 56 años y más. En cada una de las zonas centro, sur y norte de Tamaulipas trabaja el 33%. Mientras que el 28% está adscrito en preescolar, 40% en primaria y 32% en secundaria.

Tabla 1. Percepciones de los docentes sobre *el conocimiento acerca de la Política de Gestión Escolar (PGE)*.

Ítem	Mucho	Poco	Nada
Los integrantes de la escuela conocen la PGE en la NEM.	10%	85%	5%
Los miembros de la escuela conocen los documentos de la SEP para implementar la gestión escolar.	12%	81%	7%

Los documentos de la SEP explican con claridad la función de la PGE en la NEM.	17%	63%	20%
La PGE de la NEM está orientada para que logren atender y resolver los problemas de la escuela.	20%	75%	5%

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de Cuestionario para docentes.

En la categoría política de gestión escolar los profesores consideran que conocen poco sobre la política de gestión escolar en el marco de la NEM, siendo que se implementó desde el 2019, en particular afirman que saben poco sobre los documentos que les ha ofrecido la SEP donde viene la concepción, intencionalidad, fundamentación teórica y forma de operar de la política en los centros educativos, en parte porque se carece de claridad acerca de las pretensiones de la gestión escolar, además opinan que hay limitaciones en cuanto a la orientación de dicha política para atender y resolver entre todos los miembros del plantel los eventos que se presentan en su entorno.

Esta situación también se manifiesta en el estudio de Guzmán (2020) donde la política de gestión escolar a transitado entre la desconfianza y desconocimiento parcial por parte de los docentes. Lo cual se explica desde la postura asumida por Spillane (2004) al emplear la metáfora del “teléfono descompuesto” en las políticas educativas, en este caso la política de gestión escolar está presente en el discurso y documentos oficiales emitidos por las autoridades federales, estatales y municipales, en especial de la SEP y delegaciones estatales de educación, así como en el marco jurídico producto de las reformas educativas correspondientes donde se expresa la intencionalidad y formas de proceder de dicha acción gubernamental en las escuelas de educación básica, sin embargo, esto al difundirse de manera vertical en la estructura organizacional del SEN pasando por los diferentes niveles de gobierno, personal de cargo directivo como supervisores, asesores técnico-pedagógico, directores de escuela hasta llegar a los profesores se va distorsionando, la idea principal declarada de la política se va perdiendo o modificando en el momento que se va aterrizando a los maestros en los diferentes contextos escolares.

Como bien menciona Weick (2011) los grupos como los profesores de las organizaciones educativas construyen y dan sentido a las políticas a partir de lo que recuperan de las señales del entorno, pero si la difusión y capacitación son parte de las múltiples interpretaciones jerárquicas que en el contenido de su discurso incluyen limitaciones y/o alteraciones a lo establecido realmente en el objetivo de la política, da como resultado que los profesores consideren que es poco clara, y esto genera desconocimiento y desinterés que se expresa en la forma de realizar la gestión escolar.

Tabla 2. Percepciones de los docentes sobre los *procesos de gestión escolar*.

Ítem	Mucho	Poco	Nada
El liderazgo de las autoridades en la gestión ha sido clave para solucionar problemas y lograr objetivos de la escuela.	45%	48%	7%
En la escuela se promueve y genera la interacción social durante los procesos de gestión escolar.	33%	59%	8%
Las personas con autoridad y poder en la escuela ignoran a todos e imponen una decisión estimada como la mejor.	60%	33%	7%
Los subgrupos de la escuela participan y negocian hasta llegar a una decisión que responda a los intereses de ellos.	62%	35%	3%
La PGE promueve la participación democrática entre los miembros de la escuela.	48%	50%	2%
En los procesos de gestión se excluyen a miembros de la escuela, sobre todo al momento de tomar decisiones.	52%	40%	8%
Los procesos de gestión y toma de decisiones se hacen acorde a normas y reglas dictadas por la SEP en la NEM.	22%	60%	18%

La gestión en la escuela anticipa eventos futuros construyendo estrategias para aplicarlas al manifestarse.	8%	57%	35%
Los procesos de gestión alcanzan objetivos y metas de planeación institucional optimizando recursos del plantel.	67%	31%	2%
La gestión tiene participación activa, centrada en eventos que se van presentando con acciones para resolverlos.	42%	51%	7%
La gestión atiende eventos de toda área de la escuela para dar buenos resultados y satisfacer necesidades de todos.	47%	53%	0%
La gestión escolar modifica radicalmente procesos educativos y administrativos para mejorar la calidad.	22%	58%	20%
La gestión se basa en estar comunicados para tomar mejores decisiones para resolver los problemas del plantel.	27%	66%	7%

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de Cuestionario para docentes.

En la categoría *procesos de gestión escolar* los docentes expresan que a pesar de que es poca la interacción y participación democrática entre los miembros de la escuela donde trabajan durante los procesos de gestión, se hacen poco apegados a lo que establece la SEP en la NEM, las personas con autoridad y poder en el plantel tienden a desechar las opiniones de los demás o los excluyen y deciden lo que ellos consideran es mejor para todos desde su postura que está basada en sus esquemas mentales e ideológicos del deber ser y las negociaciones que se hicieron con los subgrupos que mayor peso tienen en el sistema político del centro educativo, es decir, las decisiones que toman en los procesos de gestión escolar los directivos, que tienen la última palabra para decidir, buscan atender intereses personales y de algunos subgrupos, no así de todos los actores y tampoco suelen ser decisiones que atiendan por completo el problema a resolver. Por lo tanto, el liderazgo de las autoridades del plantel es clave para contar con buenos procesos de gestión escolar que resuelvan situaciones pensando en todos, especialmente en favorecer los aprendizajes de los alumnos.

De igual forma en el estudio de Yáñez (2023) los profesores opinan que el liderazgo que ejercen las autoridades debe orientarse a mejorar los procesos de gestión y la práctica docente, lo cual es un asunto pendiente como se aprecia en la investigación. Lo anterior se comprende a partir de Medina, Salgado y Zúñiga (2024) al afirmar que las autoridades que ejercen el liderazgo deben “dejar atrás las prácticas directivas autoritarias, y se pretende liderar cambiando la estructura de gestión vertical a una horizontal, que deja de lado estereotipos de posturas jerárquicos, dando paso al liderazgo compartido que repercute positivamente el clima laboral” (p. 47), que une a los integrantes de la escuela en busca de soluciones compartidas a los problemas que aquejan a la institución, así se generan propuestas de mejora desde el colectivo para garantizar la construcción social de estrategias que sean más efectivas porque están creadas con base en la experiencia vivida y aprendizajes de los miembros. De esta manera se estaría en sintonía con los propósitos de los procesos de gestión establecidos por la política en la NEM.

También se observa que la mayoría de las escuelas donde se encuentran los participantes predomina el modelo de gestión escolar de tipo estratégico. De acuerdo con Farfán y Reyes (2017) esto se debe a que la gestión escolar estratégica fue introducida por la SEP y la OCDE a las escuelas de educación básica en México en el 2001 como parte del proyecto “Gestión educativa estratégica” en particular a las escuelas pertenecientes al “Programa Escuelas de Calidad” donde se les pidió que fuera el hilo conductor del trabajo colectivo a favor de la formación de los alumnos. Este modelo sigue vigente porque le ha permitido a las escuelas establecer una planeación impulsada por la gestión estratégica y contar con una evaluación de las acciones institucionales, además que en el marco de la transparencia y rendición de cuentas les ayuda a evidenciar sus objetivos, metas, acciones, trabajo, resultados a la comunidad y SEP, pero sobre todo comprobar el ejercicio del recurso económico públicos asignado a las escuelas de manera directa por el gobierno federal (Santizo, 2006), de ahí el éxito de este modelo de gestión.

Tabla 3. Percepciones de los docentes sobre los *cambios generados por la PGE*.

Ítem	Mucho	Poco	Nada
<i>Dimensión aula.</i>			
Ha generado cambios en la planeación didáctica con enfoque inclusivo para atender la diversidad del salón.	25%	68%	7%
Ha generado cambios en instrumentos de evaluación y estrategias de retroalimentación.	20%	62%	18%
Ha generado cambios en las estrategias de comunicación y en el manejo de recursos didácticos.	38%	60%	2%
Ha generado cambios en el uso de distintas herramientas tecnológicas, formas de trabajo y motivación.	23%	75%	2%
<i>Dimensión administrativa.</i>			
Ha generado cambios en la contratación de personal docente y administrativo.	7%	60%	33%
Ha generado cambios en emprender distintas formas de acceder a financiamiento.	13%	74%	13%
Ha generado cambios en rubros y cantidades al distribuir los recursos en el plan financiero de la escuela.	20%	67%	13%
Ha generado cambios en la asignación y uso de los recursos materiales.	18%	75%	7%
Ha generado cambios en comprar de recursos tecnológicos para las actividades del centro educativo.	20%	77%	3%
Ha generado cambios en la reorganización los documentos institucionales.	13%	55%	32%
<i>Dimensión organizacional.</i>			
Ha generado cambios en el organigrama de la institución.	7%	70%	23%
Ha generado cambios en estrategias para la participación de todos al solucionar problemas de escuela.	17%	78%	5%
Ha generado cambios en la forma de tomar las decisiones.	17%	61%	22%
Ha generado cambios en costumbres y tradiciones del trabajo escolar para virar los esfuerzos a la excelencia.	23%	59%	18%
<i>Dimensión comunitaria.</i>			
Ha generado cambios en estrategias de participación de los padres en la educación de sus hijos.	35%	62%	3%
Ha generado cambios en las actividades de ayuda social que contribuyen en la formación de los alumnos.	32%	61%	7%

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de Cuestionario para docentes.

En la categoría *cambios generados por la política de gestión escolar* los maestros afirman en general que han sido pocos los cambios significativos que ha generado la política en mención de la NEM en cada una de las dimensiones de la gestión porque se mantiene la respuesta “poco” como una mayoría constante en todos los ítems. Aun así, existen algunos datos que destacan, por una parte, un número considerable de participantes considera que no ha cambiado nada 33% la contratación de maestros y personal administrativo, así como 32% la organización de documentos institucionales. Por otra parte, también es importante la información donde los maestros consideran que ha cambiado mucho 38% las estrategias de comunicación y la manera de utilizar los recursos didácticos, 35% las estrategias de participación de los padres de familia/tutores en la educación de sus hijos/tutorados y 32% las actividades de ayuda social que abonan a la formación de los estudiantes.

Esta tendencia en la percepción de los educadores se entiende a partir de los planteamientos de Pita (2020) al considera que “las políticas educativas deben estar armonizadas con la realidad social, política, económica y cultural de los países, y deben ser graduales, coherentes y consistentes” (p. 140) para provocar cambios considerados como fundamentales para los actores. Resulta importante retomar el estudio de Paredes (2021) al mencionar que los efectos de la política se vieron pausados o no han sido lo esperado por la pandemia de COVID-19 que modificó los escenarios educativos. En nuestro caso, dado los resultados obtenidos se tiene que valorar los cambios homogéneos que pretende la política en cualquier contexto educativo, ya que la realidad es heterogénea, solo con la retroalimentación es posible que en un futuro inmediato se propicien cambios efectivos tomando en cuenta las particularidades de los diversos entornos escolares en las dimensiones de la gestión escolar a favor de los aprendizajes desde la visión de los docentes del SEN (Martínez, 2025).

Evidentemente dicha política estaría pendiente de propiciar cambios significativos, sin embargo, se rescata el hecho que casi una tercera parte de los encuestados expresa que hubo cambios que contribuyeron mucho en la participación de los padres de familia y la vinculación con la comunidad, lo cual evidencia que se están cumpliendo parcialmente los resultados en relación a la intencionalidad de la política, aunque no es lo que se espera porque la propuesta de gestión tiene más de seis años de implementarse.

Tabla 4. Percepciones de los docentes sobre el *logro de los aprendizajes y la mejora continua de la calidad educativa*.

Ítem	Mucho	Poco	Nada
La gestión escolar que se realiza en la escuela ha contribuido al logro de los aprendizajes de los estudiantes.	33%	64%	3%
La gestión escolar que se realiza en la escuela ha contribuido a mejorar la relación e interacción didáctica y pedagógica entre los profesores y estudiantes para lograr la calidad de los aprendizajes.	32%	65%	3%
La gestión escolar que se realiza en la escuela ha contribuido significativamente en la construcción de ambientes de aprendizaje apropiados para promover la calidad de estos.	32%	65%	3%
La gestión escolar que se realiza en la escuela ha contribuido de manera significativa en la mejora de la calidad educativa.	30%	68%	2%
Aula	Administrativa	Organizacional	Comunitaria
En que dimensión consideras que es más significativa la gestión escolar que se realiza en la escuela.	42%	12%	18%
			28%

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de Cuestionario para docentes.

En la categoría *logro de los aprendizajes y la mejora continua de la calidad educativa* los profesores mencionan que en general derivado de los cambios provocados por la política de gestión escolar de la NEM que se implementa en su centro educativo ha contribuido poco al logro de los aprendizajes debido a que se ha ayudado poco en la construcción de ambientes e interacción entre maestros y estudiantes con recursos didácticos. De igual forma los participantes desde

una mirada global con base en la forma de trabajar, los procesos a seguir y los cambios organizacionales consideran que la aportación de la gestión escolar impulsada por el Gobierno Federal a la mejora de la calidad educativa ha sido poco significativa. Una de las posibles explicaciones a estas conjeturas es la planteada por Silas (2022) al referir que los CTE, que deberían ser el instrumento clave para propiciar la autonomía en la gestión y la toma de decisiones, integrados por los miembros de las escuelas solo dirigen sus esfuerzos a documentar y entregar evidencias que les pide la SEP para justificar su existencia y funcionamiento como órgano colegiado, en vez de ejercer en la práctica cotidiana dicha autonomía profesional y escolar. Atender los requisitos burocráticos no significa que se realicé una gestión eficaz orientada a la formación de los alumnos.

A pesar de ello, los profesores creen que los efectos de la política de gestión escolar han sido más significativos en la dimensión aula y comunitaria. Esto coincide en parte con los planteamientos de la NEM porque pretende que todas las actividades que llevan a cabo los actores contribuyan a los procesos de enseñanza-aprendizaje en el salón de clase y en la sociedad, la intención es establecer una vinculación entre escuela, familia y comunidad, que sigue siendo un reto porque aún persisten dificultades sociales, económicas, culturales y políticas que limitan la relación entre estas, condicionan el trabajo docente y limitan el funcionamiento de la política gubernamental (Meza, E. y Trimño, 2020).

Conclusiones

En el estudio se analizaron los efectos de la política de gestión escolar en los aprendizajes y la mejora continua de la calidad educativa desde las apreciaciones de los profesores de educación básica en el escenario de la NEM implementada desde el 2019 como parte de un proyecto nacional emprendido por el gobierno federal desde el enfoque del Estado del Bienestar.

Como se aprecia en el apartado anterior, existen algunos aspectos que denotan la imperante necesidad que tienen las autoridades educativas por seguir trabajando en el diseño, implementación y evaluación de la política en cuestión para que los cambios que genere en las organizaciones educativas sean significativos al fortalecer la gestión escolar porque es la herramienta más importante que tienen las escuelas, para que todos los actores desde sus funciones y prácticas cotidianas con una visión integradora construyan socialmente los escenarios idóneos de acuerdo a las condiciones contextuales con la finalidad de promover los aprendizajes esperados en los planes y programas estudio; y con ello al irse presentando situaciones inesperadas académicas o administrativas que pongan en riesgo la formación de los estudiantes de educación básica, los integrantes del plantel aprendan a tomar decisiones consensuadas y racionales de manera colegiada para irlas resolviendo y de esta manera mejorar continuamente la calidad de la educación con enfoque inclusivo y diverso; es decir, hacer lo mejor que se pueda el trabajo entre todos los miembros de la escuela con los recursos disponibles para ofrecer una buena educación.

Para fortalecer la política de gestión escolar a partir de la experiencia vivida de los profesores, se recomienda: difundir claramente por los medios más apropiados la intencionalidad y pretensiones de la acción gubernamental; revalorar públicamente el trabajo docente por el esfuerzo que ejerce al sacar adelante los procesos de gestión escolar con los recursos disponibles en el entorno; evidenciar y promover la adopción de un modelo de gestión para las escuelas que genere las condiciones para que se desarrollen adecuadamente los procesos de gestión en los planteles educativos y coincida con las pretensiones de la política; definir los cambios en las diferentes dimensiones que debe generar la política en la gestión escolar para orientarla a los propósitos de la acción gubernamental que contribuya al logro de los aprendizajes y la calidad educativa; transitar a un liderazgo compartido donde las autoridades de las escuelas no sean los únicos que ejercen el liderazgo y tomen decisiones unilaterales sino que todos los integrantes tienen la capacidad para llegar a acuerdos y decidir priorizando la formación de los estudiantes; implementar acciones que permitan hacer valer el término de autonomía profesional y escolar en los procesos de gestión; reducir la solicitud de evidencias burocráticas de la existencia de la gestión escolar a través de los CTE y enfocarse en el funcionamiento adecuado de este órgano colegiado, entre otros.

Si bien el estudio ofrece un panorama acerca de la relación entre la política de gestión escolar del gobierno federal y los maestros de Tamaulipas, es importante seguir desarrollando investigaciones que abonen al campo de estudio de las políticas educativas nacionales y sus efectos en la calidad de la educación en contextos diversos. De esta manera es posible comprender la manera en que los actores reciben, atienden y obtienen ciertos resultados de las políticas en distintas escuelas del país que permitan tomar decisiones con la intención de mejorar la calidad desde las particularidades del entorno.

Referencias bibliográficas

- Álvaro, F. (2020). La gestión escolar y la calidad educativa en las instituciones educativas de nivel básico. *Ciencia y Educación*, 1(1), 44–55. <https://orcid.org/0000-0002-3583-1598>
- Antúnez, S. (1993). *Claves para la organización de centros escolares*. ICE-Horsori.
- Arauz, J., Véliz, J., Sarco, E., & Campoverde, K. (2022). La percepción, la cognición y la interactividad. *Recimundo*, 6(2), 151–159. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(2\).abr.2022.151-159](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(2).abr.2022.151-159)
- Bolaño, M., & González, K. (2023). Hacia la construcción de calidad educativa: Un concepto determinante para el desarrollo social. *Revista DIM: Didáctica, Innovación y Multimedia*, (41), 1–19. https://ddd.uab.cat/pub/dim/dim_a2023n41/dim_a2023n41a8.pdf
- Cárdenas, M., Callinapa, E., Canaza, C., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: Dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*, 4(9), 102–134. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>
- Cassasus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. UNESCO. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w20971w/L1.pdf>
- Castro, E., Clemente, C., & Araujo, R. (2014). La gestión en el aula desde el enfoque crítico. *Omnia*, 20(1), 119–126. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73731653009.pdf>
- Chavarría, X., & Borrell, E. (2018). *Calidad educativa*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Constanza, A. (2013). La dimensión organizacional de la institución escolar: Análisis de un caso de gestión privada y confesión católica. *Síntesis*, (4), 1–21. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/sintesis/article/view/12217/12546>
- Del Castillo, G. (2012). Las políticas educativas en México desde una perspectiva de política pública: Gobernabilidad y gobernanza. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 4(9), 637–652. <https://www.redalyc.org/pdf/2810/281022848007.pdf>
- Farfán, M., & Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: Una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45–61. <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/34056722004.pdf>
- García, F., Juárez, S., & Salgado, L. (2023). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2). <https://revistas.uh.cu/rces/article/view/3136>
- González, A. (2017). *La influencia de la práctica docente y la gestión escolar en el desempeño académico de alumnos de educación primaria* [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey]. <https://repositorio.tec.mx/items/1e07289a-ff13-4822-bbc8-91bedcbdd23c>
- Guzmán, A. (2020). Estado del conocimiento sobre resignificación de políticas en materia de autonomía de gestión escolar en el marco de los Consejos Técnicos Escolares. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50(2), 195–234. <https://doi.org/10.48102/rlee.2020.50.2.61>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). *Tasa de abandono escolar y eficiencia terminal por entidad federativa en el ciclo escolar 2023–2024*. https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=Educacion_Educacion_11_c6aa7c65-4d89-4eaf-972e-431727fc686d

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2018). *Políticas para mejorar la gestión escolar en México*. INEE. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/documento4-gestion.pdf>

Luna, A. (2022). El consejo técnico escolar hacia la construcción de una educación pertinente. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 27(94). <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v27n94/1405-6666-rmie-27-94-855.pdf>

Marcos, J. (2024). La gestión escolar: Una oportunidad que promueve la reflexión sobre las cizas y fortalece el vínculo entre la escuela y las familias. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(29), 1–27. <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2085>

Martínez, A. (2025). Evaluación de políticas educativas en México y América Latina: Enfoques, metodologías y resultados. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 55(2), 7–12. <https://doi.org/10.48102/rlee.2025.55.2.720>

Medina, K., Salgado, J., & Zúñiga, M. (2024). Liderazgo del directivo en la gestión escolar. *Prohominum*, 6(1), 45–54. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0224>

Meza, E., & Trimiño, B. (2020). Participación de la familia en la educación escolar: Resultados de un estudio exploratorio. *EduSol*, 20(73), 13–28. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475765806002>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *PISA 2022 results (Vol. I): The state of learning and equity in education*. OECD Publishing.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://www.scielo.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Paredes, L. (2021). Gestión escolar pro-pandemia: Alternativas para desistir lo administrativo-gerencial. *Reencuentro*, 31(78), 189–210. <https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/view/1027/993>

Pita, B. (2020). Políticas públicas y gestión educativa: Entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 20(39), 139–152. <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v20n39/2619-189X-ccso-20-39-139.pdf>

Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. IIPE-UNESCO.

Ramírez, M. (2020). Gestión educativa y práctica docente: Reflexiones sobre la dimensión investigativa. *Ciencia y Educación*, 1(2), 48–64. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202012>

Rebeca, G., & Portilla, G. (2021). El aprendizaje significativo como estrategia didáctica para la enseñanza-aprendizaje. *Polo del Conocimiento*, 6(5), 75–86. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2632/5509>

Samperio, K., & Cáceres, M. (2024). La gestión escolar y su impacto en la función directiva: Reflexiones teórico-metodológicas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(1), 196–203. <https://doi.org/10.62452/rs29bw18>

Santizo, C. (2006). Mejorando la rendición de cuentas y la transparencia a través de la participación social: El programa Escuelas de Calidad en México. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(1), 38–51. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140105.pdf>

Secretaría de Educación Pública. (2019a). Hacia una nueva escuela mexicana. *Perfiles Educativos*, 41(166), 182–190. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2019.166.59611>

Secretaría de Educación Pública. (2019b). *La Nueva Escuela Mexicana: Principios y orientaciones pedagógicas*. SEP.

Silas, J. (2020). Paradojas y realidades en torno a la autonomía de gestión escolar en México. *Páginas de Educación*, 15(1), 23–48. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v15n1/1688-7468-pe-15-01-23.pdf>

Spillane, J. (2004). *Standards deviation: How schools misunderstand education policy*. Harvard University Press.

Weick, K. (2011). *Making sense of the organization*. Blackwell Publishing.

Yáñez, R. (2023). Percepciones sobre liderazgo educativo de docentes y directivos en escuelas secundarias. *Biníriame*, 4(5), 69–85. <https://doi.org/10.20983/biniriame.2023.1.5>

Fecha de recepción: 15-9-2025

Fecha de aceptación: 10-12-2025